



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra  
hacer obras derivadas



### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR EL ENTORNO ADMINISTRATIVO,  
ORGANIZACIONAL, ECONÓMICO, FINANCIERO Y AMBIENTAL EN MYPIMES:  
EMPRESA CASO DE ESTUDIO

OSCAR GIVONANNI ACERO ESCOBAR

DANIELA OSORIO PERDOMO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACION Y EVALUACION SOCIAL Y  
ECONOMICA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C

2020

PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR EL ENTORNO ADMINISTRATIVO,  
ORGANIZACIONAL, ECONÓMICO, FINANCIERO Y AMBIENTAL EN MYPIMES:  
EMPRESA CASO DE ESTUDIO

OSCAR GIVONANNI ACERO ESCOBAR

DANIELA OSORIO PERDOMO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
FORMULACIÓN, EVALUACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACION Y EVALUACION SOCIAL Y  
ECONOMICA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C

2020

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, mayo de 2020

## Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Introducción .....	7
Descripción del problema.....	7
Pregunta de investigación.....	7
Objetivos .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos.....	8
Justificación .....	9
Marco legal .....	10
Marco Teórico.....	12
Metodología .....	15
Resultados .....	22
Fase I – Diagnostico Organizacional y Administrativo.....	22
Fase II - Diagnostico económico y financiero .....	32
Fase III - Diagnostico socio – ambiental .....	39
Discusión.....	43
Conclusión .....	46
Bibliografía .....	47

## **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1 Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial. ....	10
Ilustración 2 Procedimiento de actuación .....	15
Ilustración 3. Árbol de problemas empresa caso de estudio .....	23
Ilustración 4. Árbol de objetivos empresa caso de estudio .....	24
Ilustración 5. Modelo de negocio a través de Canvas .....	25
Ilustración 6. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	26
Ilustración 7. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	28
Ilustración 8. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas .....	30
Ilustración 9 Comportamiento de ingresos empresa caso de estudio .....	33
Ilustración 10 Rotación de productos empresa caso de estudio.....	34
Ilustración 11. Comportamiento de ingresos vs gastos de la empresa caso de estudio ...	35
Ilustración 12 Participación de los gastos de la empresa caso de estudio .....	36
Ilustración 13 Utilidad o pérdida de la empresa caso de estudio .....	37
Ilustración 14 Punto de equilibrio de la empresa caso de estudio .....	38
Ilustración 15 Flujo de caja proyectado a 6 años de la empresa caso de estudio. ....	39
Ilustración 16 . Mapa de Calor Riesgos Socio-ambientales .....	41

## **Resumen**

El promedio de vida de las pymes en Colombia se encuentra en 5 años, y la gran cantidad de fracasos se producen por desconocimiento no solo financiero o de los factores externos que repercuten, sino también por los diferentes aspectos de manejo interno; como son los procedimientos, administración de personal, control de inventarios, de producción y comercialización, provocando al final la desestabilización de empresa, por lo que este proyecto pretende fortalecer organizacionalmente a la empresa caso de estudio mediante la aplicación de un instrumento que sirva como diagnóstico inicial en el que se identifique la situación actual del entorno financiero, administrativo, comercial, técnico y productivo, seguido de una caracterización de los procesos con el que se pretende conocer las amenazas y debilidades que aquejan el buen desarrollo de la empresa, y así el gerente pueda proceder con la formulación de estrategias que respondan a las necesidades de la empresa para lograr estabilidad y a su vez la perdurabilidad en el tiempo.

## **Introducción**

### **Descripción del problema**

El comportamiento que vienen presentado las pequeñas y medianas empresa “Pymes” en Colombia es devastador por el alto número de fracasos empresariales que se registran año tras año, esto se debe principalmente a los flujos de caja negativos que manejan, sin embargo, la mayoría de los casos se presentan por la falta de cultura empresarial y alta informalidad por parte de emprendimientos, pues más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primeros cinco años de vida. Solo en el primer año, desaparecen entre 20% y 30% de ellas, desde entonces, el índice aumenta 10% cada año hasta completar cinco (López, 2019).

Cuando se evalúan las causas que conllevan al fracaso a una Pyme, se identifica como principal motivo los gastos innecesarios para mantener su operatividad, adicional a eso, muchos de los emprendimientos surgen de manera empírica;—sin ningún conocimiento básico de los procesos administrativos, técnicos, comerciales, legales u organizacionales de una empresa. Las falencias en las áreas anteriormente mencionadas son razones por las cuales las Pymes fracasan, pues el empresario solo se centra en obtener la rentabilidad del negocio, ignorando la importancia que tienen todos los aspectos de la organización cuando funcionan entrelazados, puesto que este es el vehículo que logra maximizar las utilidades en todo sentido.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál sería el instrumento que permita evaluar el entorno administrativo, económico, y ambiental para las Mypes?



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un procedimiento que permita evaluar el entorno administrativo, económico, y ambiental para la Mypes Caso de estudio.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar desde una perspectiva holística la organización objeto de estudio con énfasis en riesgo empresarial.
- ✓ Jerarquizar los aspectos que requieran atención prioritaria desde el entorno de la organización frente al riesgo.
- ✓ Determinar los instrumentos aplicables como parte del procedimiento.

## **Justificación**

En la actualidad, por el constante decrecimiento económico se ha presentado un aumento considerable de emprendimientos que surgen en respuesta a los altos niveles de desempleo que enfrenta el país (DANE, 2020), para el 2019, la tasa de desempleo fue 10,5%, lo que representó un aumento de 0,8 puntos porcentuales frente al año 2018 (9,7%). Muchas de estas iniciativas de negocio nacen de manera empírica sin realizar estudios pertinentes y en algunos casos, sin formalidad administrativa ni legal, de acuerdo con Rosmery Quintero, presidenta nacional de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), la mitad de las Mypes del país se quiebran después del primer año y solo 20% sobrevive al tercero (Economía, Redacción, 2018), en este sentido, muchas de ellas no cuentan con las posibilidades de formalización de sus actividades, acceso a financiamiento o acompañamiento administrativo que permita conocer sus debilidades o amenazas que ponen en riesgo su estabilidad comercial, posicionamientos en el mercado y aún más importante su perdurabilidad en el tiempo. Para mitigar esta problemática nacional es importante identificar en los emprendimientos de los Mypes que factores internos como externos provocan que la expectativa de vida de ellas no sea superior a un 50% en su primer año.

Es allí, donde nace la necesidad de diseñar un procedimiento que permita realizar analizar y evaluar a través de un diagnostico general de las áreas funcionales de la empresa, dar una visión holística de las fortalezas y debilidades, con el ánimo de crear alternativas que permitan mejorar la competitividad, productividad empresarial para lograr la perdurabilidad en el tiempo y posicionamiento en el mercado.

## Marco legal

En Colombia mediante el Decreto 957 de junio de 2019, establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias, se fijaron rangos en tres macro sectores de la economía: manufactura, servicios y comercio.

Los nuevos umbrales fijados por el Decreto en cada uno de los macro sectores son los siguientes

Ilustración 1. Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial.

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
<b>Manufacturero</b>	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 UVT inferior o igual a 204.995 UVT	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1.733.565 UVT.
<b>Servicios</b>	Inferior o igual a 32.988 UVT	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
<b>Comercio</b>	Inferior o igual a 44.769 UVT	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2.160.692 UVT.

Fuente: Minicomercio (2019).

Según lo establecido por la normatividad, aquellas firmas que no clasifiquen en alguno de los tres sectores contemplados deberán usar los umbrales determinados para el macro sector de manufactura. Por otra parte, en el caso de las empresas que tengan más de una actividad económica, el tamaño será definido por aquella que reporte el mayor volumen de ingresos. (Minicomercio, 2019)

Ley 9 de 1979 Código Sanitario Nacional; Ministerio de Salud- Se dictan las medidas sanitarias que permitan preservar y mejorar las condiciones sanitarias del medio ambiente. Y lineamientos para control y vigilancia epidemiológica.

Ley 1562 de 2012 Ministerio de salud y Protección social- Por el cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

Decreto – Ley 2811 de 1974 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial- Se establecen los lineamientos para el manejo adecuado de residuos evitando el deterioro del ambiente y la salud humana.

El Decreto 1545 de 1998, El Ministerio de Salud regula lo referente a concesión de registro sanitario, de control de calidad y de vigilancia para productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico), establece una clara diferencia entre éstos y los productos de aseo, higiene y limpieza de uso industrial.

Decreto 4741 de 2005; Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial - Se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos, teniendo como objetivo prevenir su generación y regular su manejo

Resolución 2400 de 1979 Ministerio de trabajo y seguridad social - Abastecimiento continuo y uso adecuado de los elementos de protección personal en donde los trabajadores estén expuestos a riesgos físicos, mecánicos, químicos, biológicos. (Art.176)

Resolución 132 de 2004 Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos - Se adopta el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, estableciendo los periodos para la modificación y/o actualización de acuerdo a la metodología de la Resolución 1045 de 2003

Circular externa 284 de 01 de octubre de 2002; contenido: sector comercio. Se fijan los parámetros que deben tener en cuenta al momento de determinar si un producto es de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico o de aseo, higiene y limpieza de uso industrial.

La decisión 706 de 2008 estableció en su anexo no.1 la lista indicativa de grupos de productos de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal: jabones y detergentes, productos lavavajillas y pulidores de cocina, suavizantes y productos para prelavado y pre-planchado de ropa, ambientadores, blanqueadores y quitamanchas, productos de higiene doméstica con propiedad desinfectante.

## **Marco Teórico**

La sostenibilidad y perdurabilidad empresarial de las Mipymes en Colombia son muy bajas. Esto se debe a la débil gestión administrativa u organizacional, dado que no se realiza una correcta planeación y estructuración de los emprendimientos con estudios que respalden y permitan crecer con pilares fuertes organizacionalmente hablando lo que conlleva a la quiebra de muchas de ellas.

Las empresas están distribuidas por áreas funcionales agrupadas de acuerdo al desarrollo de sus actividades, en otras palabras la división de las áreas son distribuidas de acuerdo a las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y administrativas (Luna, Proceso Administrativo, 2014).

El proceso administrativo busca armonizar elementos fundamentales (personas, tareas y la administración), planeando acciones, integrando recursos, ejecutando tareas, controlando actividades y resultados generando mecanismos de comunicación asertiva (Cano, 2017)

El proceso administrativo es la base de la administración actual, es dividido en dos fases las cuales se denominan; Mecánica, parte teórica del proceso, lo que debe hacerse y Dinámica: como llevar a cabo el proceso. Por otro lado el autor George Terry establece que estas etapas están

interrelacionadas por otras más las cuales dan respuesta a los cuestionamientos básicos de la administración (Luna, 2015)

Las faces administrativas según argumenta Fayol deben integrar a la empresa para cumplir con los objetivos planteados englobando procesos; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Luna, 2015).

Se puede concebir la planeación como un gran proyecto, que entiende el empleo adecuado y racional de los recursos disponibles para ponerlos a disposición de operaciones que buscan el desarrollo organizacional (cumplimiento de la misión, propósito, objetivos y metas) dado a través de la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales y oportunidades y amenazas del entorno.

El enfoque basado en procesos, el ciclo Deming PHVD popularizado por W. Edwards Deming, define la calidad como un grado predecible y constante de uniformidad y fiabilidad, a bajo costo y conveniente para el mercado, según (Ocaña, 2013) una empresa debe recorrer continuamente el ciclo Deming PHVD, para ir mejorando continuamente la calidad en su proceso productivo buscando eficiencia y eficacia en sus procesos.

Circulo de calidad:

**Planear**, define planes, visión, metas

**Hacer**, desarrollo del plan establecido

**Verificar**, comparación de resultados.

**Actuar**, verificar resultados, toma de decisiones, corrección de errores.

Según (David, 2013) La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones, el propósito de la administración estratégica es crear

y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. La planeación estratégica es vista como la carta de navegación de las empresas.

Para (Louffat, 2015, pág. 3), “La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible”

Según (Cano, 2017), la planeación estratégica se puede entender como un proceso mediante el cual una empresa define o redefine su visión en el futuro, esto con el fin de alinear sus objetivos y metas haciéndolas alcanzables en un tiempo determinado bajo lineamientos institucionales ya establecidos.

Según (Rodriguez, 2015), el diagnóstico plantea el problema del conocimiento, permite realizar algunas consideraciones que en un escenario ideal establece bases para realizar afirmaciones en cuanto a la organización, planeación y funcionamiento de la organización para eventualmente generar recomendaciones.

Un diagnostico organizacional permite conocer de manera general los aspectos, actividades y procesos que las organizaciones desarrollan en cada una sus áreas funcionales. Las variables analizadas son tomadas en primera instancia de la planeación estratégica lo permite conocer si la empresa está alineada con su visión a futuro, o evidencia por el contrario falencias en sus procesos que la alejen del mismo.

“La Finanzas gestionan la inversión, la financiación, la información económica y financiera y con frecuencia los procesos administrativos de las operaciones” (Perez, 2015, pág. 25). Las operaciones, decisiones y estrategias de cualquier tipo están siempre respaldadas por decisiones

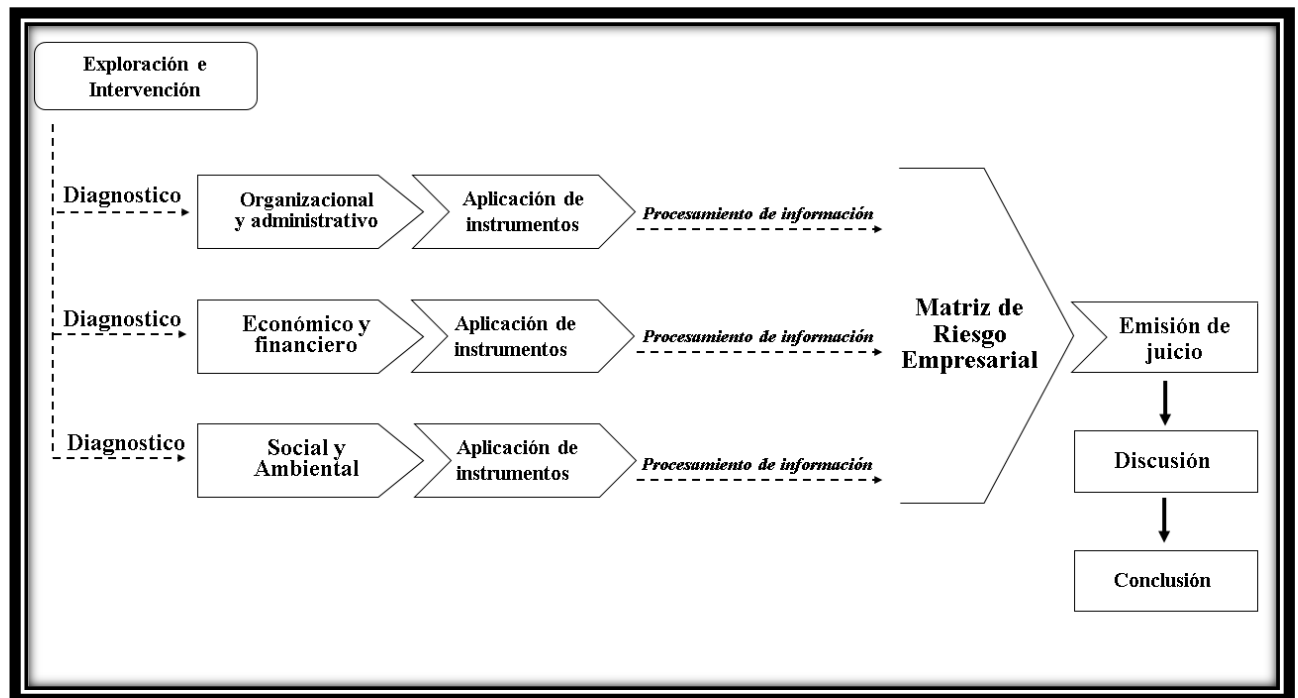
financieras ya que es el principal recurso de la organización y por ello una prioridad frente a la gestión eficiente de las actividades económicas de la empresa.

## Metodología

Una vez planteado el problema de investigación y los objetivos a alcanzar, se establece el enfoque metodológico del trabajo como descriptivo-analítico, de tipo cuantitativo. Se utiliza medidas estandarizadas para determinar el riesgo empresarial y su interpretación generará salidas (datos) susceptibles de interpretación para priorizar el riesgo y para que a su receptor le sirva como instrumento para determinar medidas de contención, avance o crecimiento, según sea el caso.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará el siguiente procedimiento de actuación.

Ilustración 2 Procedimiento de diagnostico



Fuente: Elaboración propia; 2020



Con este procedimiento se realiza el diagnóstico organizacional y administrativo; económico- financiero y social- ambiental. Para el desarrollo de este diagnóstico se ejecutan tres fases de trabajo, donde se llevará a cabo la aplicación de instrumentos y el procesamiento de la información resultante de cada aplicación.

**Fase I – Diagnostico organizacional y administrativo:** Busca analizar la situación actual de la empresa haciendo uso de instrumentos que dependiendo de la profundidad de la información recolectada. Para la aplicación de instrumentos de diagnóstico se utilizan como datos de entrada: informe de planeación estratégica, misión, visión, objetivos, principios estratégicos, políticas, protocolos, procedimientos, manuales, estructura organizacional e informes. El resultado obtenido permite filtrar, examinar y contextualizar datos, esto con el fin de tener una visión holística de la empresa y su entorno. Los instrumentos a aplicador en el diagnostico organizacional y administrativo son:

**Entrevista y lista de chequeo:** Esta técnica permite recoger información a través de un instrumento y/o cuestionario estructurado que contiene preguntas abiertas y cerradas lo que facilita extraer información específica del empresario utilizada como insumo para los demás instrumentos.

**Árbol de problemas:** permite visualizar de manera gráfica los problemas, sus principales causas y efectos sobre el proyecto (Ortegón & Francisco Pacheco, 2005).

**Árbol de objetivos:** con la información extraída del árbol de problemas, las causas permiten definir medios; los efectos se convierten en fines; y el problema facilita la construcción del objetivo general que mitigaría el problema en cuestión realizando un análisis de las variables (Ortegón & Francisco Pacheco, 2005).

**Modelo Canvas:** Muestra de manera gráfica la idea de negocio o empresa plasmando eficientemente las variables tanto internas como externas que deben ser tenidas en cuenta para la implementación y puesta en marcha de un negocio.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Ostewalder Alexander, 2011, pág. 15).

**Matriz de evaluación de factores externos (EFE):** Permite analizar, resumir y evaluar factores del sector externo como; los económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamental, legales, tecnológicos y competitivos, esto con el fin de posicionar la empresa teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que debe enfrentar según su entorno (Fred, 2013).

**Matriz de evaluación de factores internos (EFI):** Permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la empresa y analizar la interrelación que se desarrolla en las mismas. Esto facilita el evidenciar y analizar los aspectos en los cuales la empresa tiene una mayor fuerza para desarrollar estrategias que potencialicen dichas habilidades, de igual modo permite tener claridad de las debilidades para generar planes de mitigación (Fred, 2013)

**Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA):** Permite desarrollar cuatro tipos de estrategias resultantes entre los cruces de factores internos y externos

de la empresa, estrategias FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades y oportunidades), estrategias FA (fortalezas y amenazas) y estrategias DA (debilidades y amenazas) (Fred, Conceptos de administracion estrstegica, 2013).

**Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):** Permite identificar cual estrategia es la más adecuada según los resultados de la evaluación de la fuerza financiera y ventaja competitiva (Posición estratégica interna); estabilidad del entorno y fuerza de la industria (Posición estratégica externa). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una la empresa.

El resultado de la matriz permitirá identificar el perfil estratégico de la empresa el cual se desarrollará; perfiles agresivos, perfiles conservadores, perfiles competitivos y perfiles defensivos, por consiguiente, mostrará de manera gráfica la posición actual de la empresa para definir la estrategia a desarrollar según su naturaleza y el análisis de los resultados (Fred, 2013).

**Fase II – Diagnostico económico y financiero:** Busca diagnosticar la condición financiera de la empresa, detectar fallas y proyectar medidas correctivas a fin de corregir los puntos frágiles que representan una amenaza para el futuro de la empresa, así como potenciar los puntos fuertes para alcanzar los objetivos (Dianelys Nogueira-RiveraI, 2017). Para la aplicación de instrumentos de diagnóstico se utilizan como datos de entrada: Estado de Situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias; Flujos de caja; Presupuestos. Los resultados obtenidos permiten identificar el comportamiento financiero de la institución con el objetivo de guiar las futuras decisiones operativas y financieras. Los instrumentos a aplicador en el diagnostico económico y financiero son:

El control efectivo de la parte económica y financiera de la empresa, garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en la planificación estratégica y son, por ende, los que avalan la firmeza de la organización. El registro de los datos primarios como las ventas, costos, gastos, adquisiciones y obligaciones, son fundamentales para la estructuración y análisis de los estados financieros.

Para el análisis de los estados financieros se dispone herramientas denominadas “Análisis horizontal” y “Análisis vertical” que consisten en determinar el peso proporcional (en términos relativos) que tiene cada rubro dentro del estado contable analizado.

**Análisis Vertical:** Es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser el estado de la situación financiera o el estado de resultados) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo (Hurtado, 2010).

**Análisis horizontal:** Permite identificar los cambios en las cuentas de los estados Financieros; realizando un análisis dinámico mediante el comportamiento o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo. (Hurtado, 2010)

**Razones financieras:** Permite realizar un diagnóstico de cómo los sucesos pasados han impactado en el presente de la organización y realizar comparaciones para detectar problemas potenciales. Mediante el análisis de las razones financieras de; liquidez, de eficiencia, de rentabilidad; de endeudamiento y de capacidad de servicio de la deuda (Téllez, 2019).

Otro dato de entrada fundamental para este diagnóstico es el presupuesto; ya que en él están expresados los objetivos en términos monetarios que se esperan cumplir en un tiempo determinado, dicho presupuesto se construye a partir de un análisis en las tendencias de los ingresos y gastos de años anteriores, de igual forma, la proyección de los ingresos debe partir como mínimo de las unidades de venta que se expresan el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio hace referencia a la cantidad de unidades que debe vender una empresa para que el importe de los ingresos sea igual al importe de los costos y gastos, y por tanto la utilidad sea cero, la relevación de este dato se utiliza como punto de partida para que una empresa empiece a obtener ganancias (Padilla, 2015).

Las proyecciones financieras se desarrollan de un modo resumido o más detallado según las necesidades del análisis. Así, se puede proyectar el total del activo, la ganancia operativa, o los ingresos y costos operativos (Fornero, S/f). En la proyección se establece el comportamiento del flujo de efectivo futuro de la empresa considerando las consecuencias que tienen las decisiones operativas y financieras: como la política comercial y de producción (ventas, costos y activo operativo neto) y la política financiera (endeudamiento y dividendos).

**Fase III – Diagnostico Social y Ambiental:** Con este diagnóstico se pretende conocer los impactos ambientales y sociales que se derivan de las actividades desarrolladas en cada proceso para determinar o evaluar las acciones con las que mitiga o previene la empresa dichos impactos.

La matriz P5 (Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto) es una herramienta que brinda soporte para la alineación de portafolios, programas y proyectos con la estrategia organizacional de sostenibilidad y se enfoca en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el medio ambiente, en la sociedad, en los resultados corporativos y en la economía

local. El enfoque de ámbito social consiste en operar de un modo ético y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los empleados, los clientes y la comunidad (The Global Compact, 2014).

La P5 considera el ciclo de vida del producto desde una perspectiva social, ambiental y económica. Durante cada fase del proyecto se debe tener en cuenta la sostenibilidad para asegurar el proyecto del producto desde el momento en que se concibe la idea del producto hasta que se entrega en su forma final. Esto incluye la planificación de la realización del producto, el diseño y el desarrollo (que debe considerar la cantidad y tipo de materiales, los productos químicos utilizados, la eficiencia energética y la reciclabilidad) de producción y la vida útil.

La Matriz de riesgo es un instrumento que permite identificar, documentar, analizar y evaluar los riesgos ambientales y/o sociales presentados en la organización de manera práctica y eficiente, a través de una valoración cualitativa bajo una escala de palabras o descripciones que permiten examinar los impactos de cada evento generado y su posibilidad (ICONTEC, 2009).:

**Riesgo**, posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetos.

**Impacto**, se define como algún cambio que pueda presentarse en el ambiente ya sea positivo o negativo.

**Posibilidad**, se emplea como descripción ante las opciones de ocurrencia que un evento pueda presentar

## **Resultados.**

### **Fase I – Diagnostico Organizacional y Administrativo.**

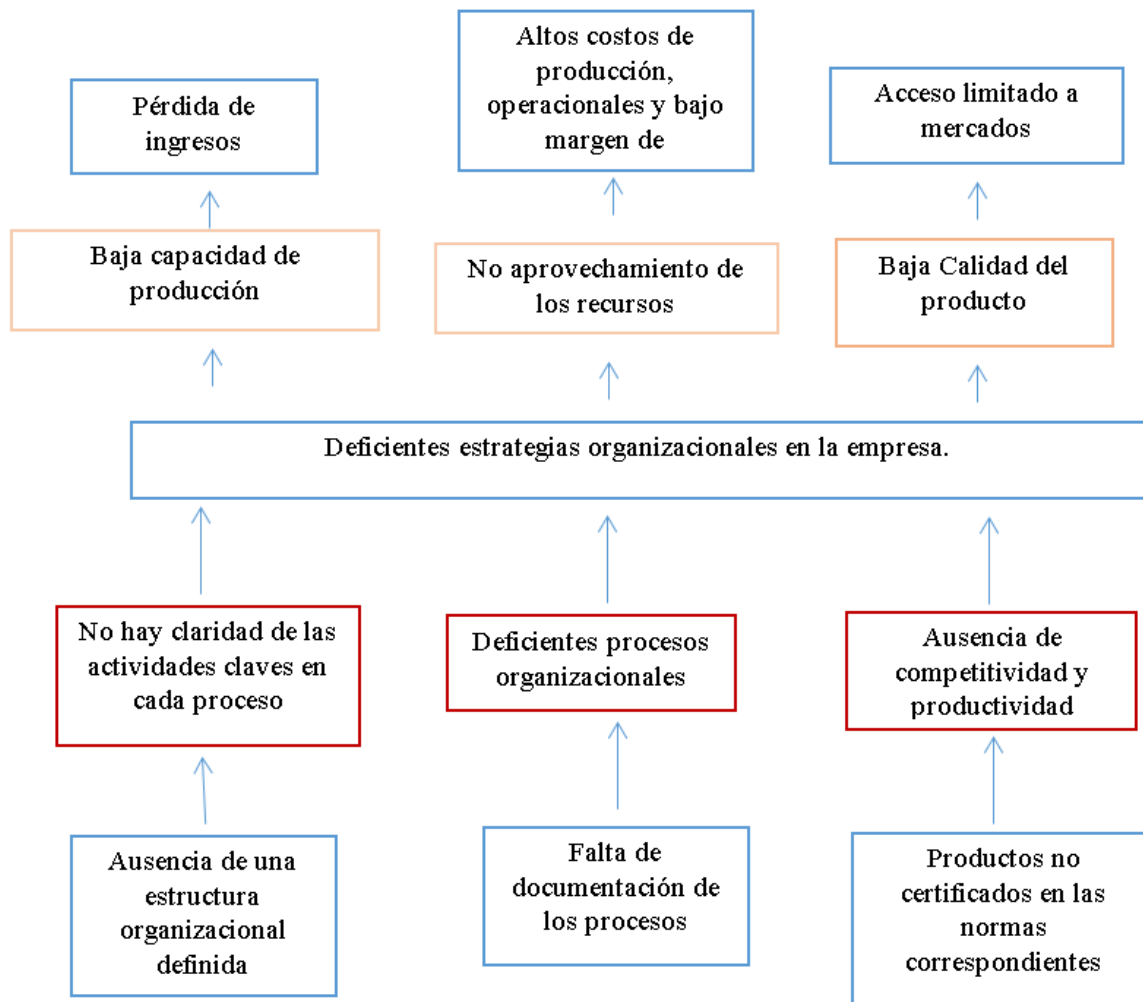
La aplicación del instrumento de diagnóstico se realizó a la empresa caso de estudio; la misma es una empresa Huilense creada en el 2017, con el firme propósito de atender las necesidades de los clientes, fabricando y distribuyendo productos de aseo biodegradables para el hogar y las empresas, aportando al desarrollo sostenible del país a través de las diferentes estrategias para la reutilización de envases y de etiquetas lo que minimiza el impacto ambiental provocado por los residuos sólidos. De igual forma presta los servicios de aseo, planchado y lavado de ropa para el hogar y las empresas por horas o días, con personal altamente capacitado y comprometido en prestar un servicio eficiente y de calidad.

Misión: Somos una empresa que fabrica y comercializa con la mejor calidad productos de aseo ECO AMIGABLES con el MEDIO AMBIENTE, para las líneas hogar y comercial, buscando superar las expectativas de los clientes en el mercado nacional, para ello cuenta con un talento humano capacitado y motivado que permita obtener de manera equitativa una retribución para los clientes y proveedores.

Visión: Para el 2025 Seremos una organización sólida, líder en el mercado nacional de la fabricación y distribución de productos de aseo ECO AMIGABLES, asegurando a las familias un producto de óptima calidad, que sea responsable con el humano y el medio ambiente, aportando al desarrollo sostenible de nuestro país.

El árbol de problemas aplicado a la empresa caso de estudio, permite hacer un identificación y análisis del problema principal que actualmente la aqueja, identificando las causas que lo provoca y los efectos que acarrea en la organización.

Ilustración 3. Árbol de problemas empresa caso de estudio



Fuente: Elaboración propia, 2020.

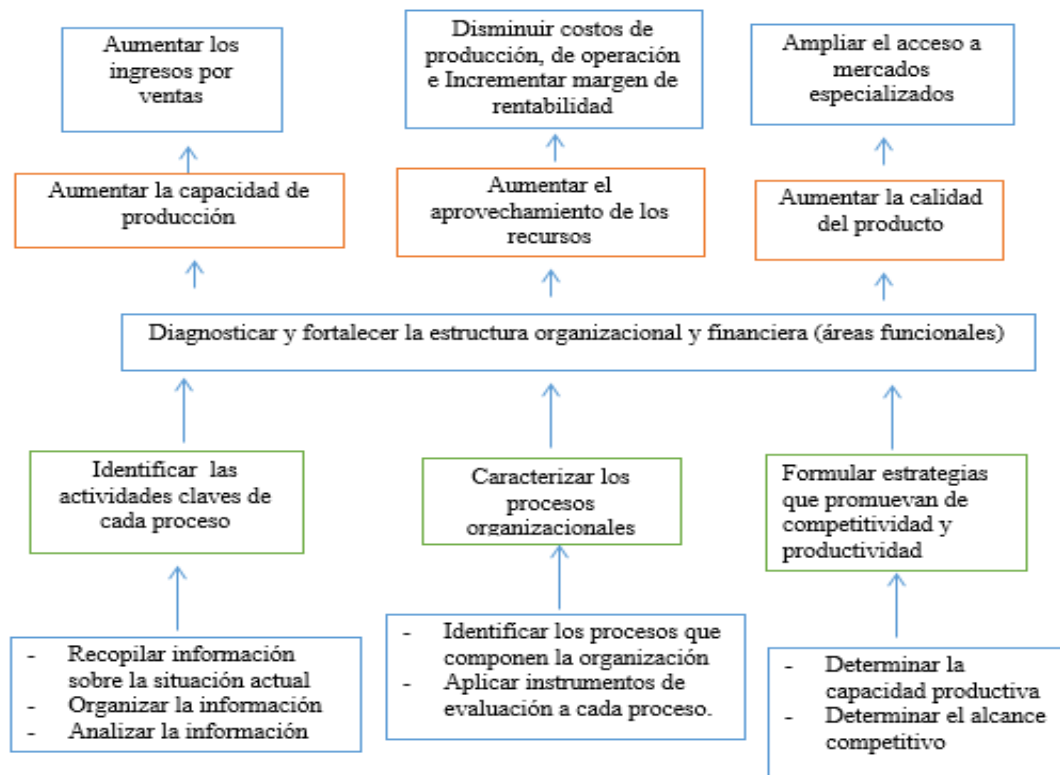
Como se puede apreciar en la ilustración 3, el problema principal que tiene la empresa de estudio es una deficiente estructura organizacional y financiera, lo cual conlleva que actualmente presente pérdidas significativas y un bajo margen de rentabilidad, por tanto, se evidencia el débil posicionamiento en el mercado.

El árbol de objetivos aplicado a la empresa caso de estudio permite, analizar y transformar el problema, las causas y efectos obtenidos en la ilustración 4, a objetivos, fines y medios. De esta



manera, gráficamente ayuda a encontrar soluciones a estos problemas, los cuales se utilizarán como mapa de navegación en el desarrollo de un plan de contingencia.

Ilustración 4. Árbol de objetivos empresa caso de estudio

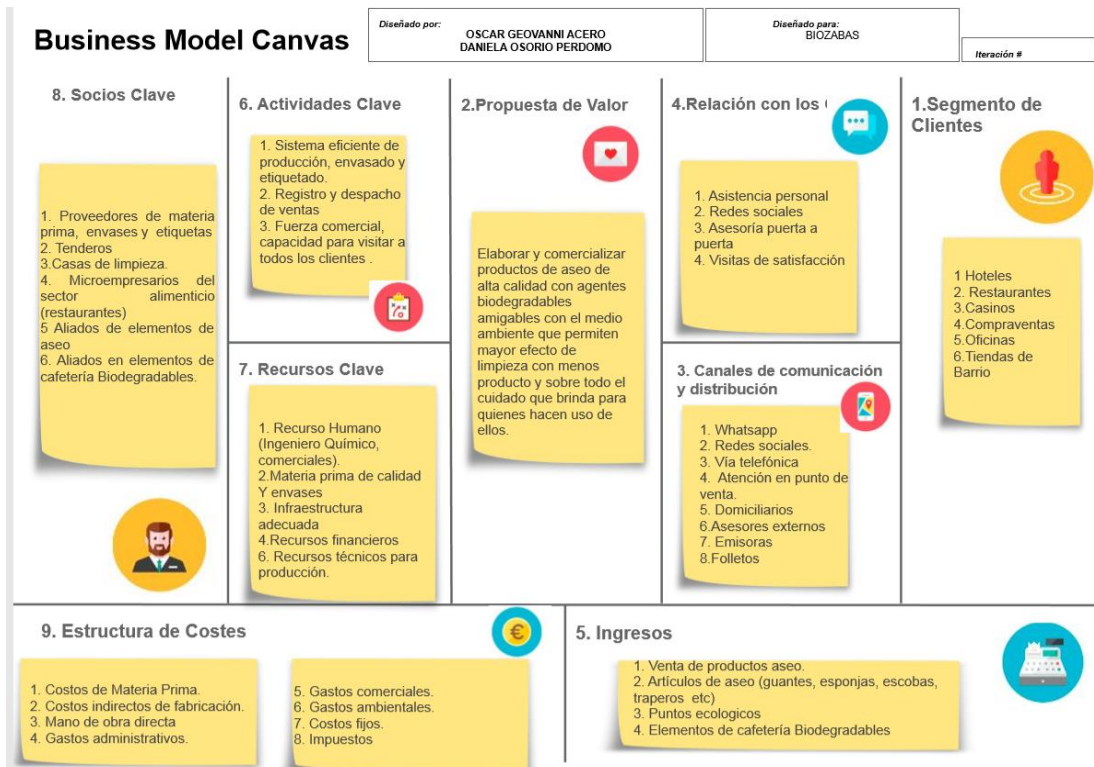


Fuente: Elaboración propia, 2020

Como se puede apreciar en la ilustración 3, el análisis de la información permite definir como objetivo diagnosticar y fortalecer la estructura organizacional y financiera de la empresa. De esta manera, se concluyeron fines y medios que permitirán gestar un instrumento de medición ante la necesidad de la empresa, vista desde la percepción del administrador y de los evaluadores.

Con la aplicación del modelo de negocio Canvas se busca tener una visión holística de los principales aspectos que involucran al negocio con el sector permitiendo identificar, analizar y contextualizar las capacidades que se tienen.

Ilustración 5. Modelo de negocio a través de Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El modelo aplicado a la empresa caso de estudio nos muestra de manera eficiente como la propuesta “Elaborar y comercializar productos de aseo biodegradables...” crea, entrega y presenta grandes posibilidades de capturar valor para nuevos segmentos en el mercado. Es un negocio claro, coherente que presenta una amplia interacción con los diferentes bloques tanto internos como externos con grandes posibilidades de expansión y con una característica que se encuentra inmersa en su proceso de producción brindando una ventaja competitiva, específicamente la utilización de insumos biodegradables, amigables con el medio ambiente; siendo este un factor clave

diferenciador en un mercado de gran crecimiento. Además, el compromiso del mismo gobierno por reducir el consumo de los plásticos y utensilios de un solo uso que son de alta contaminación conlleva a muchas empresas a reinventarse para satisfacer las nuevas tendencias en la demanda, acelerando así el crecimiento del mercado de los productos biodegradables.

La Matriz de evaluación de los factores externos permite resumir y evaluar las oportunidades potenciales que presenta en su sector, como también las amenazas a las que está expuesta la empresa caso de estudio.

Ilustración 6. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores Críticos de Éxito - Caso de Estudio		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades	Materia prima de bajo costo.	0,14	4	0,56
	Mercado de detergentes líquidos en crecimiento	0,12	3	0,36
	No hay competencia que ofrezca productos de aseo biodegradables	0,04	3	0,12
	Tendencias de consumo con cuidado del medio ambiente y de responsabilidad social.	0,07	3	0,21
	Productos básicos y que hacen parte de la canasta familiar	0,13	1	0,13
	Total	0,5	14	1,38
Amenazas	Limitado mercado de proveedores	0,12	1	0,12
	Paradigmas por parte de los clientes frente al E-commerce y pagos en línea.	0,07	4	0,28
	Alta inversión en publicidad por parte de la competencia	0,09	2	0,18
	Las familias concentran su consumo en pequeñas presentaciones	0,12	1	0,12
	Competidores con una amplia trayectoria en el sector comercial.	0,10	3	0,3
	Total	0,5	11	1,00
	Total Matriz EFE	1,00		2,38

Fuente: Elaboración propia, 2020

La empresa caso de estudio se encuentra por debajo del promedio (2,5) lo que indica que no está respondiendo de manera eficiente a las oportunidades que le presenta el sector externo, ni se están atenuando las amenazas.

El sector externo ofrece a la empresa estudiada una serie de oportunidades de gran importancia las cuales no se están capitalizando oportunamente, como lo son; el contar con materias primas de bajo costo, ya que le ha permitido igualar o en algunos casos poder ofrecer productos con un precio de venta inferior al de la competencia local, esta variable le permite un margen de rentabilidad mayor, considerando que el sector económico en el cual se desempeña se encuentra en expansión debido al interés que la población mundial en la actualidad demuestra frente al cuidado del medio ambiente, esto sin lugar a dudas es una oportunidad de crecimiento que puede ser explotada.

Las principales amenazas del sector externo que afectan directamente la actividad de la empresa son; el reducido número de proveedores con los que cuenta la ciudad, lo que condiciona el costo de la materia prima y adicional afectar el precio de venta, otra circunstancia que se visualiza como amenaza y a la que la empresa no está respondiendo bien, es el hecho de que las familias prefieran comprar los productos de aseo en presentaciones pequeñas, o sea tipo sachet o de litro, y la empresa caso de estudio solo ofrece dichos productos en galones de cuatro litro a causa de que no puede competir con los precios que ofrece la competencia en presentaciones pequeñas, el sector no tiene presencia de muchos competidores directos, pero los pocos que se encuentran tienen monopolizado gran parte del mercado por su amplia trayectoria, por ello la empresa debe contar con una buena metodología con la que cubra toda la demanda de manera que se mitigue la amenaza.

La Matriz de evaluación de los factores internos permite identificar las fortalezas y las debilidades más relevantes dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Ilustración 7. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

	Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>	Productos de calidad, asequibles al consumidor de diferentes estratos socioeconómicos.	0,1	4	0,4
	Productos biodegradables	0,06	3	0,18
	Cuenta con estrategias de diversificación de productos	0,06	3	0,18
	Desarrolla beneficios comerciales a los clientes	0,05	4	0,2
	Precio de venta menor que los productos de aseo tradicional	0,04	3	0,12
	Hace uso de medios digitales para el E-commerce.	0,05	3	0,15
	<b>Total</b>	<b>0,36</b>	<b>20</b>	<b>1,23</b>
<b>Debilidades</b>	Alta rotación, acompañada de poco personal.	0,15	1	0,15
	No cuenta con certificación Invima.	0,06	1	0,06
	El procedimiento de compra de materias primas no es eficiente.	0,09	2	0,18
	No realiza análisis financieros históricos o comparativos que le permitan desarrollar estrategias de mitigación o acciones correctivas.	0,15	1	0,15
	Registro y manejo de información contable deficiente	0,11	2	0,22
	Debilidades en el proceso de promoción y divulgación.	0,08	2	0,16
	<b>Total</b>	<b>0,64</b>	<b>9</b>	<b>0,92</b>
	<b>Total Matriz EFI</b>	<b>1,00</b>		<b>2,15</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Dentro de las fortalezas que presenta la empresa caso de estudio, se destaca la facilidad con que responde a las diferentes necesidades que le manifiestan sus clientes a través de la aplicación de herramientas de sondeo que plasman de manera eficiente soluciones efectivas para sus clientes. Además, la empresa desarrolla estrategias con aplicación de herramientas digitales

para la promoción y comercialización de su portafolio de productos incursionando de manera fácil en el E-commerce, a pesar de ello la empresa debe reforzar las fortalezas que presenta para que obtenga mayores resultados.

En relación con las debilidades detectadas, la de mayor impacto resulta ser el deficiente manejo de la información contable y financiera, puesto que no realiza los registros de forma adecuada, ni consolida la información registrada para llevar a cabo análisis financieros eficientes y oportunos que le permitan tomar decisiones frente a la situación real de la empresa, otra de las debilidades son la falta del certificado Invima que obstaculiza el acceso a mercados más amplios, como también la carencia de una página web para que los clientes nuevos y antiguos conozcan un poco más todo lo que hace la empresa, no solo lo concerniente a sus productos sino también al compromiso que tienen frente a la responsabilidad social y ambiental.

La aplicación de la matriz DOFA nos permite establecer estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del factor externo; y a su vez desarrollar estrategias para resaltar las fortalezas y debilidades a mejorar al interior de la empresa.

Ilustración 8. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

MATRIZ DOFA		AMBIENTE INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Productos de calidad, asequibles al consumidor de diferentes estratos socioeconómicos.	Alta rotación, acompañada de poco personal.
		Productos biodegradables	No cuenta con certificación Invima.
		Cuenta con estrategias de diversificación de productos	El procedimiento de compra de materias primas no es eficiente.
		Desarrolla beneficios comerciales a los clientes	No realiza análisis financieros históricos o comparativos que le permitan desarrollar estrategias de mitigación o acciones correctivas.
		Precio de venta menor que los productos de aseo tradicional	Registro y manejo de información contable deficiente
		Hace uso de medios digitales para el E-commerce.	Debilidades en el proceso de promoción y divulgación.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
A M B I E N T E	Materia prima de bajo costo.	1. Ampliar la capacidad de producción para atender la demanda del sector teniendo aprovechando el crecimiento del mercado. 2. Mejorar los procesos de promoción y divulgación de su portafolio de productos, desarrollando campañas de capacitación y acompañamiento del personal comercial esto con el fin de ampliar su portafolio de clientes.	1. Diseñar un sistema metodológico para el registro, control y análisis de información contable y financiera que le permita conocer en tiempo real la situación de la empresa y así, tener la posibilidad de fortalecer su aparato financiero. 2. Realizar un proceso de selección de personal a través de procedimientos estandarizados y documentados con el fin de disminuir la rotación de personal y así, mejorar y fortalecer sus áreas funcionales
	Mercado de detergentes líquidos en crecimiento		
	No hay competencia que ofrezca productos de aseo biodegradables		
	Tendencias de consumo con cuidado del medio ambiente y de responsabilidad social.		
	Productos básicos y que hacen parte de la canasta familiar		
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
E X T E R N O	Limitado mercado de proveedores	1. Dar a conocer a través de campañas comerciales las ventajas competitivas que tiene la empresa al contar con la posibilidad de ofrecer productos de bajo costo en relación a sus competidores ya establecidos en el mercado. Fortalecer el plan de beneficios al cliente acompañada de estrategias de divulgación que sean de fácil asimilación por parte de los clientes	1. Estudiar alternativas de financiamiento que le permitan fortalecer su capacidad productiva para poder ofrecer sus productos en diferentes presentaciones manteniendo una óptima rentabilidad y a su vez conquistar otros mercados; al igual que reforzar su fuerza comercial para ampliar su presencia en el sector.
	Paradigmas por parte de los clientes frente al E-commerce y pagos en línea.		
	Alta inversión en publicidad por parte de la competencia		
	Las familias concentran su consumo en pequeñas presentaciones		

N O	Competidores con una amplia trayectoria en el sector comercial.		
--------	-----------------------------------------------------------------	--	--



La matriz DOFA, permite analizar la información correspondiente a los ambientes internos y externos resumidos en fortalezas, oportunidades; debilidades y amenazas respectivamente. Las estrategias resumidas en la ilustración 8, es un claro resultado de las posibilidades que tiene la empresa caso de estudio, para desarrollar planes de contingencia que le permitan posicionarse en el mercado siendo más rentable y competitiva.

## **Fase II - Diagnostico económico y financiero**

Con este diagnóstico se busca verificar si la empresa está cumpliendo con lo establecido en su misión y objetivos estratégicos; para ello, se realizó la recolección de todos los registros contables con los que poseía la empresa, una vez consolidada la información, esto fue lo que se obtuvo:

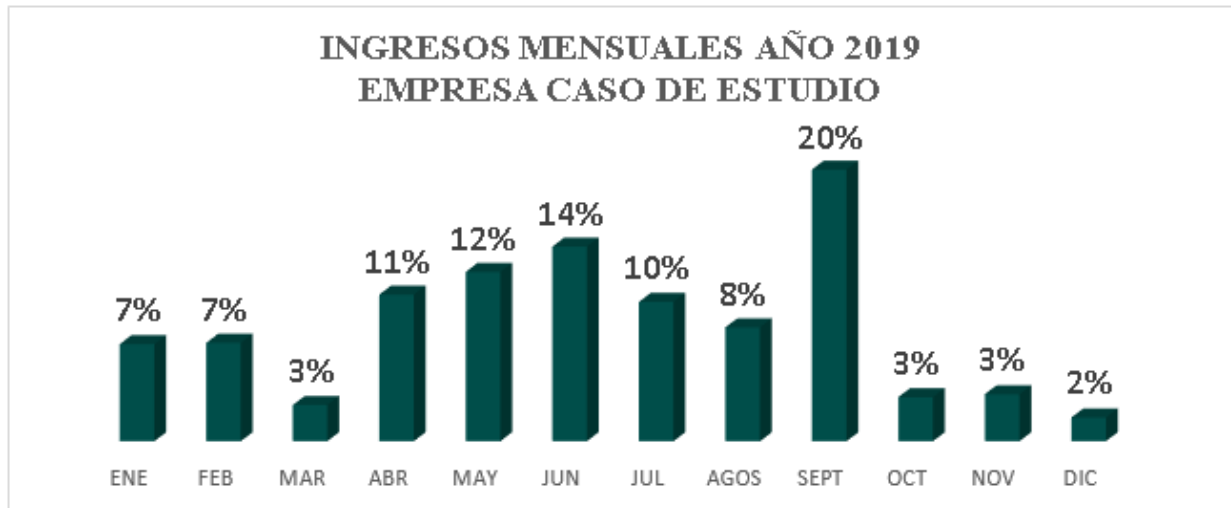
Para el análisis Horizontal se requería de datos históricos de los estados financieros particularmente del Estado de la situación financiera, el cual la empresa caso de estudio no contaba con información para construirlo y proceder con el análisis, mientras que el estado de resultados integral se construyó con la poca información registrada, no se pudo aplicar dicho análisis por no disponer de un histórico.

A través del análisis vertical se determinó la participación de cada una de las cuentas que componen el estado de resultados integral, teniendo como referencia el total de ventas.

Al analizar los ingresos; Las ventas para el año 2019 fueron de \$29.054.283, siendo los meses de septiembre, junio y mayo los de mayor ingreso, es decir 20%, 14% y 12% respectivamente, por lo que a simple vista se podría decir que en promedio los ingresos mensuales fueron de \$2.421.190, pero la situación real, fue que la empresa solo durante cuatro meses tuvo

ingresos alrededor de ese valor, y no fueron precisamente los meses anteriormente mencionados, dado que los meses de mayor ingreso fueron por un valor promedio de \$4.454.031 y que si la empresa hubiera mantenido ese promedio, sus ingresos al final del año hubieran sido alrededor de \$53.448.372, de modo que dejó de percibir 46% de sus ventas.

Ilustración 9 Comportamiento de ingresos empresa caso de estudio

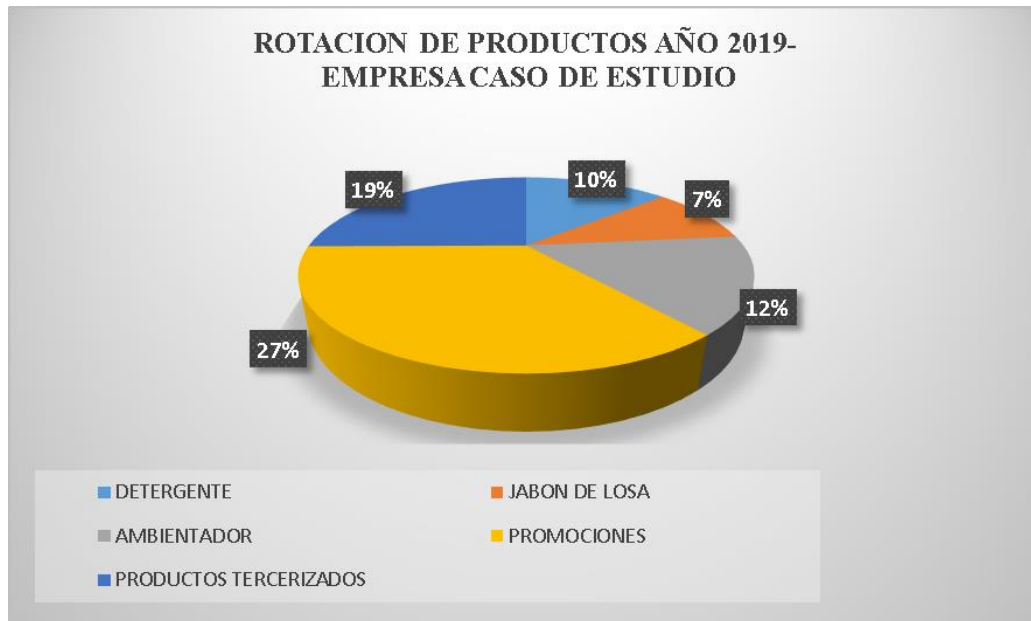


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los productos con mayor rotación fueron el ambientador, detergente, y el jabón de losa, representados en un 12%, 10% y 7% respectivamente sobre el total de las ventas, sin embargo es importante precisar que las promociones representan un 27% sobre el total de las ventas al año, lo que representa una clara señal de alerta, en primera instancia porque se evidencia el alto porcentaje de ingresos que se dejaron de percibir al realizar las promociones, y segundo, porque dichas promociones no se encuentran articuladas según el perfil del cliente, lo que se transforma en una debilidad de la empresa por no tener reconocido el tipo de cliente que más consume dichas promociones, y con ello establecer estrategias con las que se beneficiara el cliente sin que los ingresos de la empresa se vean afectados, del mismo modo se encontró que los productos tercerizados que comercializa la empresa representan un 19% del total de sus ingresos, es decir

que la empresa obtuvo más ingresos por la comercialización de productos diferentes a su actividad económica .

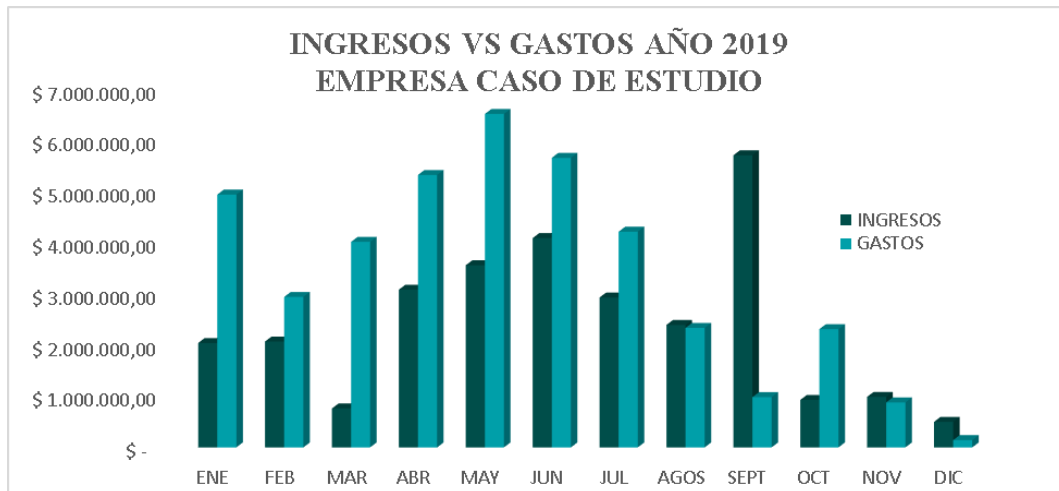
Ilustración 10 Rotación de productos empresa caso de estudio



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Al momento de analizar los gastos se pretende identificar los tipos y montos de gastos incurridos, y que los mismos no superen los ingresos o por lo menos que sean equivalentes, pero para el caso de estudio sucedió todo lo contrario, pues el comportamiento que se refleja en la ilustración N°11 demuestra que los gastos siempre fueron más que sus ingresos, es decir que por cada pesos que ingreso que obtuvo gasto 1,4 pesos de más, tan solo durante cuatro meses presento una relación ingreso-gasto adecuada, no obstante al final del año sus gastos fueron un 38% más que sus ingresos, generando grandes pérdidas para la empresa.

Ilustración 11. Comportamiento de ingresos vs gastos de la empresa



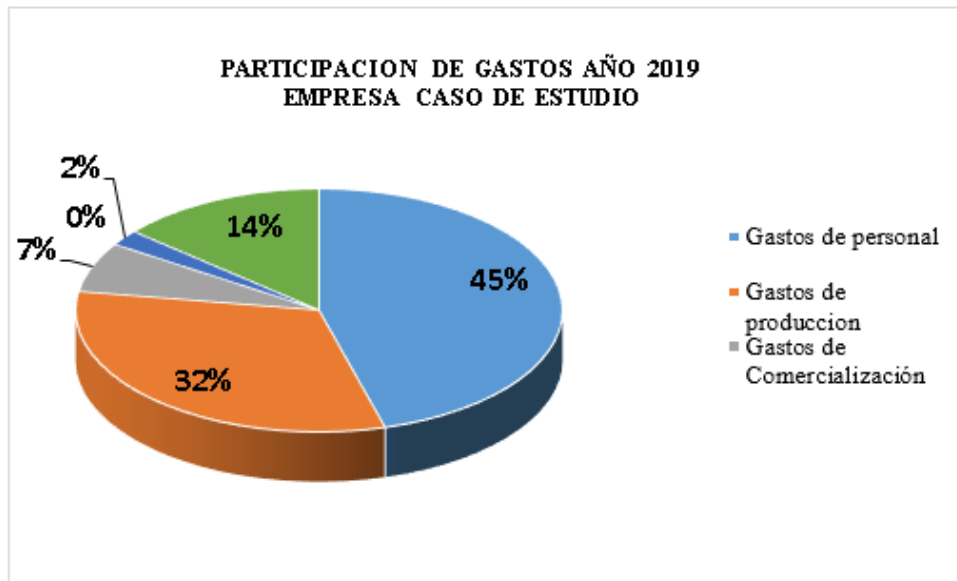
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los gastos correspondientes al año 2019 fueron un total de \$ 40. 272.516, de los cuales los meses de mayo, junio y abril tuvieron una participación de 16%, 14% y 12% respectivamente, donde las variables que provocaron el incremento a tal punto durante esos meses fueron específicamente los gastos de producción y los gastos administrativos, ya que al revisar los otros meses esos gastos habían sido en menor proporción, no obstante, los gastos del personal fueron altos, pero sin diferencias significativas en comparación a otros meses.

Los gastos de mayor participación son los gastos de personal con un 45%, seguido de los gastos de producción con un 32% y por último los gastos administrativos con un 14 % sobre el total de los gastos presentados. Esto errores administrativos se dan por la falta de control y seguimiento a los gastos, que permitiera evidenciar alteraciones entre un mes y otro, tal fue el caso de los meses de septiembre a octubre en los que tuvo una variación del gasto de 135,2%, además resulta incongruente que una empresa siendo tan pequeña tenga un gasto en personal tan elevado y sobre todo que no se vea reflejado en la productividad de la misma, respecto a los altos gastos de producción se evidencia la falta de procedimientos en el proceso, puesto que si no se

cuenta con protocolos de compra difícilmente se verifican las cantidades y los precios de los insumos que mensualmente se compran, esto a su vez ayuda a monitorear los inventarios a fin de prevenir la reducción en el margen de la rentabilidad.

Ilustración 12 Participación de los gastos de la empresa caso de estudio



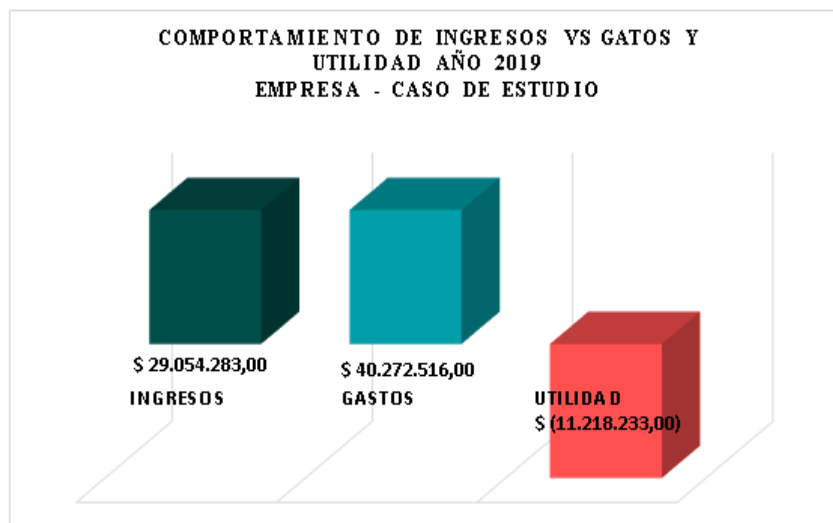
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, los gastos que son designados a la fuerza comercial son muy bajos esto demuestra que no se está priorizando en este aspecto, el cual es primordial teniendo en cuenta que la empresa es nueva en el mercado por lo que se encuentra en ciclo de introducción y crecimiento por lo que requiere dar a conocer su marca, y esto solo es posible a través de diferentes campañas publicitarias, como el puerta a puerta, pendones en sitios de gran concurrencia, entrega de volantes y fundamental contar con impulsadores que den a conocer los productos. Se debe plantear una redistribución de gastos que permita potencializar las fortalezas que puede generar este negocio.

Análisis de utilidades y pérdidas; Para el año 2019 la empresa caso de estudio tuvo pérdidas por valor de \$11.218.233, pese a esas pérdidas la empresa por cuatro meses tuvo rentabilidad total de \$5.3 Millones aproximadamente, aunque es preciso aclarar que dicha utilidad estuvo

sobrecargada en un solo mes, dado que en el mes de septiembre tuvo una rentabilidad alrededor de \$4. Millones, dicha rentabilidad se derivó por la venta de productos no correspondiente a su actividad principal.

Ilustración 13 Utilidad o pérdida de la empresa caso de estudio

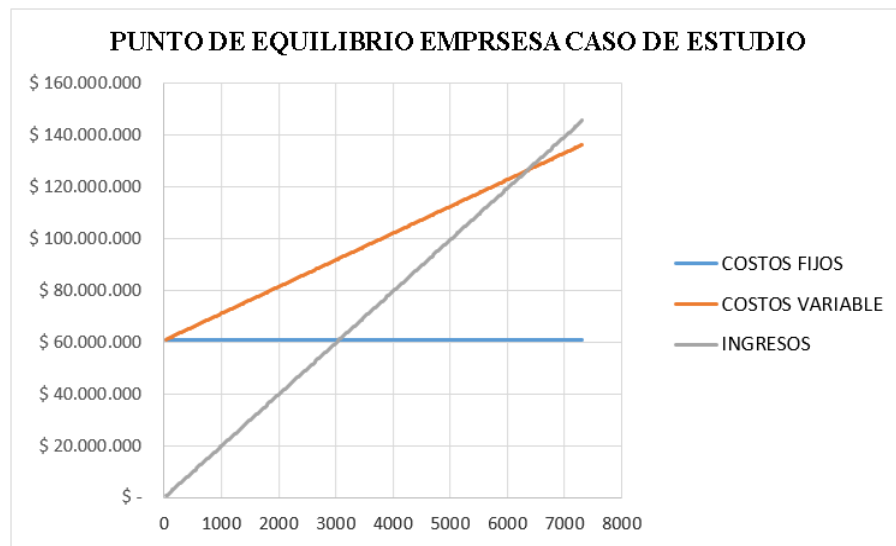


Fuente: Elaboración propia, 2020.

A diferencia del análisis horizontal y vertical las razones financieras proporcionan unos indicadores más concretos sobre la tendencia y comportamiento de las finanzas en una empresa, puesto que permiten obtener indicios acerca del uso eficiente de los activos, de la solvencia, de la rentabilidad, etc. Dentro de los indicadores de mayor uso se encuentran los de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, en donde para aplicar los dos primeros indicadores es fundamental contar con el estado de la situación financiera, información que no disponía la empresa, por lo que se hace imposible construir dicho estado sin los datos necesarios. De modo que, solo fue posible conocer los indicadores de rentabilidad que se aplicaron al estado de resultados integral construido a partir de los registros brindados por la empresa, dando como resultado; 45% de margen de utilidad bruta, -62% de margen de utilidad operacional y -45% de margen de utilidad neta.

De acuerdo al comportamiento de los ingresos, costos variables y los costos fijos se determinó que el punto de equilibrio para que la empresa no tenga ni pérdidas ni ganancias debe ser de 6.343 Unidades al año, es decir 4 veces más que lo que vendió en el 2019.

Ilustración 14 Punto de equilibrio de la empresa caso de estudio



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para llegar a ese punto de equilibrio la empresa debe evaluar si su capacidad de producción puede cumplir con dicha cantidad sin necesidad de tener que realizar una inversión en su capacidad instalada y sobre todo mantener los gastos operacionales.

La proyección financiera sirve como elemento de control al comparar los resultados reales con lo proyectado y así cuando se detecten desviaciones indicaran que lo proyectado no se está ejecutando como debería ser o que las proyecciones no son realistas y por tanto tendrían que revisarse.

Ilustración 15 Flujo de caja proyectado a 6 años de la empresa caso de estudio.

PROYECCIONES FINANCIERAS							
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ 127.970.752	\$ 137.881.319	\$ 148.559.400	\$ 160.064.434	\$ 172.460.464	\$ 185.816.492	
costos de prod	65.626.027	70.708.369	76.184.308	82.084.325	88.441.264	95.290.509	
<b>utilidad Bruta</b>	<b>\$ 62.344.725</b>	<b>\$ 67.172.950</b>	<b>\$ 72.375.092</b>	<b>\$ 77.980.109</b>	<b>\$ 84.019.200</b>	<b>\$ 90.525.983</b>	
G. operacionales	60.777.117	63.086.647	65.483.940	67.972.330	70.555.278	73.236.379	
Depreciacion	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	
<b>Utilidad oper</b>	<b>\$ 997.608</b>	<b>\$ 3.516.303</b>	<b>\$ 6.321.152</b>	<b>\$ 9.437.779</b>	<b>\$ 12.893.922</b>	<b>\$ 17.289.605</b>	
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-
<b>UAI</b>	<b>\$ 997.608</b>	<b>\$ 3.516.303</b>	<b>\$ 6.321.152</b>	<b>\$ 9.437.779</b>	<b>\$ 12.893.922</b>	<b>\$ 17.289.605</b>	
Impuesto Causado	339.187	1.195.543	2.149.192	3.208.845	4.383.934	5.878.466	
Impuesto deducible	0	339.187	1.195.543	2.149.192	3.208.845	4.383.934	
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>	<b>\$ 997.608</b>	<b>\$ 3.177.116</b>	<b>\$ 5.125.609</b>	<b>\$ 7.288.587</b>	<b>\$ 9.685.077</b>	<b>\$ 12.905.671</b>	
Depreciacion	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	
Valor rescate							
<b>Flujo Neto</b>	<b>-\$ 13.314.326</b>	<b>\$ 1.567.608</b>	<b>\$ 3.747.116</b>	<b>\$ 5.695.609</b>	<b>\$ 7.858.587</b>	<b>\$ 10.255.077</b>	<b>\$ 12.905.671</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Esta proyección sirve como línea base para que la empresa tenga presente los ingresos que debe obtener para comenzar a generar ganancias y al mismo tiempo determinar las políticas que debe adoptar para cumplir con las proyecciones de cada rubro; y así obtener un rendimiento futuro del 30% correspondiente a la TIR.

### Fase III - Diagnostico socio – ambiental

La Matriz de Riesgo Socio – Ambiental tiene como objetivo determinar qué actividades de la empresa están expuestas a ciertos peligros para evaluar y valorar los impactos que podrían derivarse, a fin de proponer un plan de acción para prevenir o mitigar los potenciales impactos.

Como se puede apreciar en la ilustración 15, para el caso de la empresa objeto de estudio se identificó un total de siete riesgos, de los cuales el 71% son riesgos moderados pero que de no tratarse pasaran a ser riesgos altos, generando un impacto y costo mayor para la empresa; dichos riesgos pertenecen en su mayoría al proceso de producción.



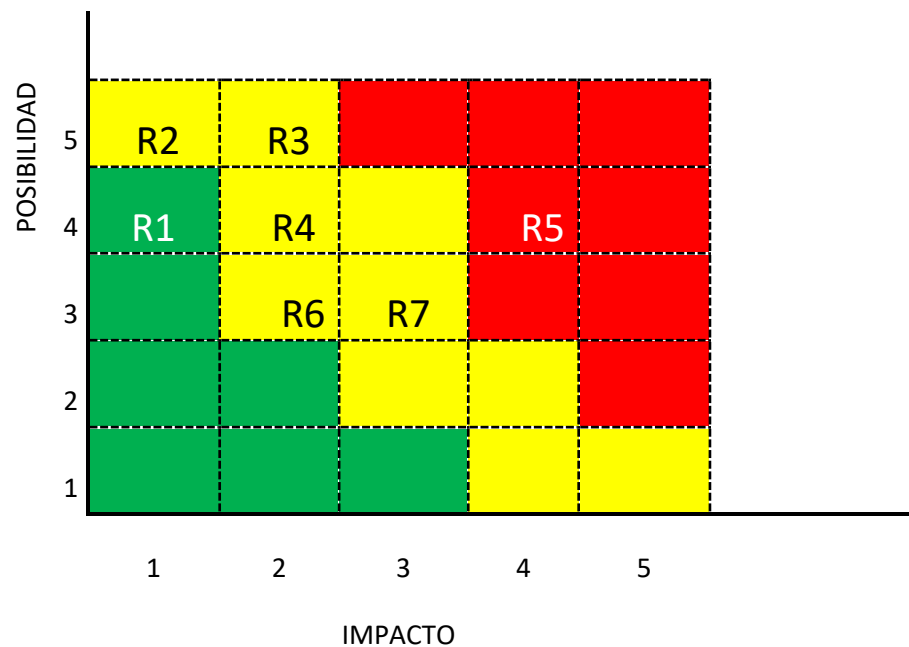
Tabla 1 Matriz de impactos socio ambientales de la empresa caso de estudio

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS Y VALORACIÓN DE IMPACTOS SOCIO-AMBIENTALES							
IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN	ACCION DE TRATAMIENTO		
Nº	IMPACTO GENERADO	POSIBILIDAD	IMPACTO		PLAN DE RESPUESTA	ACCIONES	INDICADORES
R1	Agotamiento recursos ambientales	4	1	4	Mitigar	Optimizar los periodos de utilización de equipos eléctricos a través de prácticas ambientales como, desconectarlos en las noches, mantener luces apagadas etc.	Comparar eventualmente las lecturas del consumo de Kw para establecer un consumo promedio ideal.
R2	Degradación de la calidad del agua	5	1	5	Mitigar	Optimizar el recurso haciendo reutilización del agua en la medida de lo posible, utilizar dispositivos para regulación del agua.	Comparar eventualmente las lecturas del consumo de M3 de agua para establecer un consumo promedio ideal.
R3	Generación de residuos líquidos y solidos	5	2	10	Evitar	Controlar minuciosamente las cantidades de materias primas (Químicos) a utilizar para evitar desechos innecesarios	Lista de chequeo que permita medir, cuantificar y controlar los sobrantes del sistema de producción.
R4	Contaminación y desecho de plásticos (presión relleno sanitario)	4	2	8	Mitigar	Generar estrategias de venta que permitan incentivar en los clientes la reutilización de los envases plásticos, a cambio de incentivos económicos.	Número de clientes que se acogen a la estrategia. Porcentaje de reutilización de envases plásticos
R5	Insumos químicos (Inflamables) expuestos que pueden generar contaminación o alteración de calidad.	4	4	16	Evitar	Adecuar las instalaciones para mejorar la ventilación y la temperatura ambiente.	Listas de chequeo que permitan registrar y controlar la temperatura de las instalaciones de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas por los productos.
R6	Daños en el sistema motor de los trabajadores	3	2	6	Evitar	Implementar el SGSST	Numero de reportes de accidentes o enfermedades laborales
R7	Deterioro parcial o permanente de la salud de los colaboradores	3	3	9	Evitar	Realizar capacitaciones frente a los posibles riesgos que se pueden adquirir en el desarrollo de sus funciones y asegurarlos por medio de pólizas.	Numero de reportes de accidentes.

Fuente: Elaboración Propia, 2020

El mapa de calor de los riesgos socio-ambientales, es una herramienta que muestra de manera gráfica la cualificación de los riesgos analizados en la ilustración 15, lo cual permite visualizar y analizar la información de manera eficiente.

Ilustración 16 . Mapa de Calor Riesgos Socio-ambientales



Fuente: Elaboración propia, 2020.

La ilustración 16, permite identificar con claridad que la empresa caso de estudio tiene la mayoría de sus riesgos en una franja media, la cual es controlada y su cualificación no presente un impacto de alto riesgo, sin embargo, uno de esos riesgos presenta una calificación ponderada de 16 puntos en una escala de 25. El riesgo 5, “Insumos químicos (Inflamables) expuestos que pueden generar contaminación o alteración de calidad” es en el cual se debe tener una mayor atención y propender en la generación de un plan de mitigación.

Tabla 2 Matriz de hallazgos Empresariales

MATRIZ DE HALLAZGOS EMPRESARIALES			
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS EMPRESARIALES			
PROCESO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO GENERADO	VALORACION
ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	No cuenta con una estructura organizacional definida.	Debilidades en la comunicación interna y en la distribución de funciones.	IMPORTANTE
	No tiene estructurados manuales de funciones, políticas ni procedimientos	Desconocimiento de roles, funciones y lineamientos de la empresa.	IMPORTANTE
	Su planeación estratégica no responde directamente a las necesidades de la empresa.	Perder el rumbo de la empresa.	MODERADO
	La organización del talento humano es deficiente, presenta alta rotación de personal, no cuenta con contratos ni salarios definidos.	Desgaste en tiempo y recursos económicos	IMPORTANTE
	No tiene planeación ni control eficiente en el manejo de inventarios.	Eleva los costos financieros disminuyendo los flujos de efectivo y rendimientos.	CATASTROFICO
	El proceso productivo no va acorde a la demanda.	Representa altos niveles de pérdidas y desperdicios de insumos alterando costos de producción.	IMPORTANTE
	No se realizan estudios de mercado eficientes para la fabricación y comercialización de nuevos productos.	Sobrecarga el portafolio de productos lo que genera pérdidas económicas.	MODERADO
	La estrategias comerciales están mal diseñadas al no responden a las necesidades de la empresa.	Presenta disminución en ingresos y pérdida de clientes.	IMPORTANTE
	El área de producción y almacenamiento presenta fallas en condiciones de infraestructura	Se pueden generar pérdidas humanas y económicas.	CATASTROFICO
ECONOMICO Y FINANCIERO	No cuenta con registros de todos los ingresos y egresos de la empresa	No se puede construir información financiera, no permite la toma de decisiones.	CATASTROFICO
	No se tiene planeación ni control en gastos operacionales	Pérdidas operacionales	IMPORTANTE
	Posee dependencia de proveedores.	Asumir incrementos económicos por disposición de proveedores	IMPORTANTE
	No tiene definido su punto de equilibrio	No se tiene claridad en los ingresos mínimos para cubrir costos y gastos	CATASTROFICO
SOCIO AMBIENTAL	No se tienen identificados ni clasificados los riesgos ambientales	Materialización de riesgos	IMPORTANTE
	No se cuenta con un sistema integrado de seguridad y salud en el trabajo	No se cuenta con un entorno de trabajo seguro para todos los empleados	IMPORTANTE

Fuente: Elaboración propia 2020

## **Discusión**

La Matriz de hallazgos empresariales permite incluir a manera de resumen las variables encontradas en casa una de las fases del diagnóstico con el fin de visualizar los problemas que se encontraron en casa proceso.

Para la empresa caso de estudio, se hicieron 15 hallazgos de los cuales el 53% se encuentran en una valoración de “importantes”, esto teniendo en cuenta que pueden representar para la empresa pérdidas importantes a nivel financiero. El 33% de los hallazgos fueron clasificados como “catastróficos” por su nivel de importancia frente al desempeño de las actividades de la empresa, estos hallazgos correspondientes principalmente a la fase II (Económica y financiera) evidenciando que los problemas más importantes en la empresa se está presentado en estas áreas lo cual esta explicado a profundidad en el siguiente capítulo.

En la fase organizacional se encuentran debilidades significativas relacionadas con la planeación estratégica, aunque la empresa cuenta con misión, visión y objetivos no son coherentes con la realidad de la empresa, su estructuración no responde a las necesidades ni a las capacidades de la misma. El oriente que tiene definido no corresponde a lo realmente visualizado.

La empresa caso de estudio no cuenta con una estructura organizacional definida, dado que se evidencio la ausencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos que le permitan tener un control documentado sobre las actividades que se desarrollan. La rotación de personal es evidente y preocupante, no se cuenta con un proceso de selección y un plan de capacitación definido, así mismo los colaboradores no cuentan con una vinculación formal a lo que puede conllevar riesgos laborales significativos para la propietaria.

La parte administrativa de la empresa no cuenta con una correcta planeación y organización esto evidenciado en el análisis observacional y en los pocos documentos soportados para el estudio. Se constató que muchos procesos como las compras, producción se desarrollan manera intuitiva sin ningún tipo de planeación lo que dificulta un control estructurado y conlleva la toma de malas decisiones.

En la Fase económica y financiera, se evidencio falta de control en el registro de datos, aunque contaban con algunos formatos no siempre se ingresó la información uniformemente, lo que obstaculizo el análisis a profundidad en los cambios de las diferentes variables, tal fue el caso de las ventas, que no se tenía identificado el producto de mayor rotación por falta de registro, entorpeciendo esto el reconocimiento del perfil del cliente, así como los meses de mayor venta, por lo esto al final imposibilita crear estrategias comerciales oportunas que vayan acorde a la necesidad del cliente. Prueba de lo anterior es que el 23% de sus ingresos vienen de ventas promocionales, las cuales no están estructuradas estratégicamente ocasionando disminución en los ingresos y desaprovechando la oportunidad de dar a conocer aquellos productos de menor rotación. Asimismo, la ausencia en el registro de las ventas con descuento impacto en la medición sobre la efectividad de las políticas de descuentos aplicados sobre los precios de venta.

Respecto a los costos variables se detectó un despilfarro en la compra de insumos de producción debido a la falta de control y de procedimientos que permitieran evaluar la duración del proceso para detectar cuellos de botella, como también evaluar la sincronía con el mercado ( $Q$  producidas/  $Q$  vendidas) es decir, identificar problemas relacionados a la adecuación de la capacidad de producción acorde a las exigencias del mercado. Además, se halló una dependencia en los proveedores lo que crea un encarecimiento de los suministros que no se puede recuperar con el precio de venta por ser una empresa nueva en el mercado.

En relación con los gastos operacionales se evidencia que el presupuesto definido por la empresa no se vigilaba puesto que en todos los meses su comportamiento fue variable y con una tendencia creciente generando grandes pérdidas, una de las variables con mayor participación en dichos gastos fue la fuerza comercial, dado que se evidencio cambios constantes en el personal, lo que indiscutiblemente se convierte es un desgaste tanto de tiempo como de recursos para la empresa, afectando a su vez los ingresos como consecuencia de la discontinuidad en el proceso de venta, considerando que son ventas netamente externas en las que se requiere de disciplina y constancia para no perder al cliente. Esa misma volatilidad en el personal hizo imposible medir la eficiencia en la red de ventas y valorar el éxito de captar pedidos.

Si bien contaban con un presupuesto general es preciso aclarar que no había sido estructurado bajo lineamientos mínimos con el que se buscara controlar los gastos o por lo menos cumplir con las metas en ventas, las cuales tampoco estaban determinadas conforme a su punto de equilibrio. De modo que la empresa debe evaluar su capacidad instalada, determinar estrategias que disminuyan los costos de producción y disminuir o mantener los gastos operacionales para continuar avante o de lo contrario entrar en proceso de liquidación.

Con relación a los impactos ambientales se evidencian varios riesgos para los cuales la empresa no cuenta con un plan de acción, sin embargo, se destaca el compromiso ambiental que tiene en sus actividades de producción al utilizar componentes biodegradables que causan un menor impacto y a su vez promover hábitos de reutilización de los envases a través de incentivos económicos con sus clientes y de esta forma contribuir en la disminución de desechos plásticos.

## **Conclusión**

El procedimiento diseñado muestra de manera clara y detallada cada uno de los instrumentos que componen las fases del diagnóstico, convirtiéndose en una herramienta practica para determinar los puntos críticos de cualquier micro empresa. La selección de estos instrumentos se hizo bajo los parámetros mínimos que debe evaluar la empresa en sus principales áreas para lograr un funcionamiento óptimo en el cumplimiento de sus objetivos.

De manera que, este procedimiento es una herramienta aliada para el empresario, la cual muestra de forma minuciosa la realidad que enfrenta la empresa, lo que permite tomar decisiones estrategias frente a las posibilidades que se tiene en el mercado con el fin de potencializar la fuerza comercial y productiva; o por el contrario las debilidades que se deben corregir en los diferentes ámbitos evaluados evitando que la empresa entre en decrecimiento y posible quiebra al perder la eficiencia y rentabilidad.

## **Bibliografía**

- Cano, C. (2017). *La administracion y el proceso administrativo Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- DANE. (2020). *Principales indicadores del mercado laboral*. Bogota.
- David, F. (2013). *Administracion estrategica*. Pearson.
- Dianelys Nogueira-RiveraI, A. M.-L. (Abril de 2017). *Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación*. Obtenido de Ingenieria Industrial: <http://scielo.sld.cu/scielo>
- Economía, Redacción. (06 de MARZO de 2018). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. *EL ESPECTADOR*.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administracion estrstegica*. Pearson.
- ICONTEC. (2009). *Guia Tecnica Colombiana gESTION DEL RIESGO AMBIENTAL, PRINCIPIOS Y PROCESOS*.
- López, J. G. (03 de abril de 2019). Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. *La Republica*, pág. 1.
- Louffat, E. (2015). *Administracion: fundamentos del proceso administrativo*. CENGAGE.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2015). Patria.
- Minicomercio. (2019). *Definicion tamaño empresarial de las micro, pequeñas, medianas o grandes empresas*. Obtenido de Decreto 957 de 05 de Junio: Recuperado de; <http://www.mipymes.gov.co/>
- Ocaña, J. (2013). *Gestion de proyectos con mapas mentales*. ECU.
- Ortegón, E., & Francisco Pacheco. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. SERIES CEPAL.
- Padilla, V. M. (2015). *Analisis financiero. Un enfoque integral*. Mexico DF: Grupo editoria Patria.
- Perez, J. (2015). *La gestion financiera de las empresas*. ESIC.
- Rodriguez, D. (2015). *Diagnostico Organizacional*. Ediciones UC.